

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“FUNDAMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA RELATIVA DE TERMINAL  
PACIFICO SUR RESPECTO A SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SR. CARLOS VIDAL STUARDO**

**Alumno: SRTA. NICOLE ESTEFANY REYES SEGUEL**

**VIÑA DEL ABRIL, 2016**

## INDICE

<b>INDICE</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	<b>1</b>
1.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.	3
1.3 OBJETIVO GENERAL.	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	3
1.5 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.</b>	<b>5</b>
2.1 COMPETITIVIDAD	5
2.1.1 <i>Matriz de perfil competitivo</i>	5
2.1.2 <i>Capacidad estratégica</i>	8
2.2 ESTRATEGIA GENÉRICAS DE PORTER Y LA VENTAJA COMPETITIVA.	9
2.2.1 <i>Ventaja Competitiva</i>	9
2.3.2 <i>Estrategias Genéricas</i>	9
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA.</b>	<b>15</b>
3.1 TIPO DE ESTUDIO	15
3.2 FUENTES DE LA INFORMACIÓN	15
3.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA	15
3.4 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS	16
<b>CAPITULO IV: DESARROLLO.</b>	<b>17</b>
4.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR MARÍTIMO Y PORTUARIO PARA CHILE.	17
4.2 PRINCIPALES FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE UN PUERTO	19
4.2.1 <i>Aspectos Laborales</i>	19
4.2.2 <i>Eficiencia del área de apoyo</i>	22
4.2.3 <i>Ruta de acceso</i>	23
4.2.4 <i>Condiciones marítimas</i>	24
4.3 FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA CADA PUERTO	27
4.3.1 <i>Aspectos laborales</i>	27
4.3.1.1 Terminal Pacifico Sur	27
4.3.1.2 San Antonio Terminal Internacional	28
4.3.2 <i>Eficiencia del área de apoyo</i>	34
4.3.2.1 Terminal Pacifico Sur	34
4.3.2.1.1 2011	35
4.3.2.1.2 2012	35

4.3.2.1.3	2013	_____	36
4.3.2.1.4	2014	_____	37
4.3.2.2	SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL	_____	37
4.3.2.2.1	2011	_____	38
4.3.2.2.2	2012	_____	38
4.3.2.2.3	2013	_____	39
4.3.2.2.4	2014	_____	39
4.3.3	Ruta de acceso	_____	40
4.3.2.1	Terminal Pacifico Sur	_____	43
4.3.2.3	San Antonio Terminal Internacional	_____	45
4.3.4	Condiciones marítimas	_____	47
4.3.4.1	Terminal Pacifico Sur	_____	47
4.3.4.1.1	2011	_____	47
4.3.4.1.2	2012	_____	47
4.3.4.1.3	2013	_____	48
4.3.4.1.4	2014	_____	48
4.3.4.2	San Antonio Terminal Internacional	_____	48
4.3.4.1.1	2011	_____	48
4.3.4.1.2	2012	_____	49
4.3.4.1.3	2013	_____	49
4.3.4.1.4	2014	_____	49
4.4	ANÁLISIS COMPARATIVO PARA TERMINAL PACIFICO SUR V/S SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL	_____	50
4.4.1	Evaluación de cada factor	_____	52
4.4.1.1	Aspectos laborales	_____	52
4.4.1.1.1	Terminal Pacifico Sur	_____	53
4.4.1.1.2	San Antonio Terminal Internacional	_____	54
4.4.1.2	Eficiencia del área de apoyo	_____	54
4.4.1.2.1	Terminal Pacifico Sur	_____	55
4.4.1.2.2	San Antonio Terminal Internacional	_____	58
4.4.1.3	Ruta de acceso	_____	61
4.4.1.4	Condiciones Marítimas	_____	61
4.4.1.4.1	Terminal Pacifico Sur	_____	62
4.4.1.4.2	San Antonio Terminal Internacional	_____	63
4.5	APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO A LAS TERMINALES PORTUARIAS	_____	64
4.5	COMPARACIÓN FINANCIERA	_____	65
4.5.1	Terminal Pacifico Sur	_____	66
4.5.2	San Antonio Terminal Internacional	_____	69
<b>CAPITULO V: CONCLUSION.</b>			<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>			<b>76</b>
ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA A CHOFERES DE CAMIONES DE CARGA.			76
ANEXO 2: INDICADORES FINANCIEROS UTILIZADOS			77



## **DEDICATORIA**

Esta memoria va dedicada a todas aquellas personas que creyeron en mí. En especial a mis padres, abuelos, hermanos, tíos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por poner este desafío en mi vida y por darme la inspiración y claridad de mi verdadera vocación desde un principio.

A mis padres, los que me dieron vida, amor, educación, apoyo y consejos.

A mis amigas por el apoyo y aliento que brindaron para terminar este proceso.

A mi profesor guía sr Carlos Vidal por dedicar parte de su tiempo en orientarme siempre en el desarrollo de este estudio.

## **RESUMEN**

El propósito de este informe es dar a conocer cuáles son los fundamentos de la ventaja competitiva relativa de la empresa Terminal Pacífico Sur Valparaíso con respecto a su principal competidor, la compañía San Antonio Terminal Internacional.

Con la ayuda de expertos en el tema portuario, se definirán los factores clave del éxito dentro de una industria portuaria, para entonces analizar y comparar estas empresas sobre la base de esos factores.

## **ABSTRACT**

The purpose of this report is to announce what are the fundamentals of the competitive advantage relative of the Terminal Pacifico Sur Valparaiso company with respect to its main competitor, the San Antonio Terminal Internacional company.

With the help of experts in port issues, the key success factors will be defined within a port industry, by then analyze and compare these companies based on those factors.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 Justificación del estudio.**

Chile se caracteriza por tener una economía abierta, donde el comercio exterior cumple un importante rol dentro de ella.

En el año 2014 el Producto Interno Bruto presento una variación de 1.7% respecto del año anterior, impulsada principalmente por las exportaciones netas. Según la estimación de Grupo Security las exportaciones netas aportan 3.1% a la variación del PIB. Mientras que la corredora de bolsa EuroAmerica evalúa el aporte en 2,9%.

El valor total de las exportaciones del 2014 representa un 34%, mientras que las exportaciones netas un 1% del PIB anual, según el Banco Central de Chile.

Para llevar a cabo las exportaciones e importaciones del país existen variados medios de transporte. En Chile el 96% de la carga se transporta vía marítima. De este modo la eficiencia portuaria incide directamente con la competitividad de las exportaciones del país.

En la zona central del país se acumula más del 34% del movimiento de carga nacional, con sus terminales situados en la V Región de Valparaíso. Dentro de la zona existen 3 puertos principales: Valparaíso, San Antonio y Quintero.



La industria portuaria Chilena ha sufrido cambios sustanciales, en base a la modernización impuesta por el Estado así como también por la apertura comercial, demandando servicios portuarios más eficientes. En 1997 tras la promulgación de la ley de "Modernización del Sector Portuario Estatal", se crearon 10 nuevas empresas portuarias que reemplazan la empresa portuaria de Chile "EMPORCHI", con el objetivo de hacer más eficiente la administración, explotación, desarrollo y conservación de los puertos y terminales.

Los diversos puertos nacionales han elevado sus capacidades a través de inversión tanto pública como privada, permitiendo conseguir maquinaria y nuevas tecnologías, entre otras cosas.

El puerto de Valparaíso cuenta con 8 sitios de atraque adjudicados por dos terminales. Los sitios 1, 2, 3, 4 y 5 son administrados por la empresa Terminal Pacifico Sur S.A. (TPS), mientras que, los sitios 6, 7 y 8 correspondientes Espigón son dirigidos por la Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL).

En el año 2014 solo en Valparaíso se transfirió 1.010.202 TEUS en total, de ellos 995.000 TEUS aproximadamente fueron operados por TPS y el resto por TCVAL.

En 1999 TPS se adjudicó la concesión del terminal n° 1 por 20 años. Su superficie cuenta con más de 16 hectáreas, en donde se sitúan los 5 sitios de atraque con

985 metros de longitud. Esta superficie permite a la empresa operar alrededor del 98% de TEUS movilizados por el Puerto de Valparaíso.

## **1.2 Limitaciones del estudio.**

Se compararán los principales factores de competitividad de un puerto encontrados tras investigación de Terminal Pacifico Sur versus San Antonio Terminal Internacional.

Para estos efectos se considerara la carga de contenedores movilizada por estos puertos durante el periodo del año 2011 al año 2014. (desarrollar más la idea)

## **1.3 Objetivo general.**

Determinar los factores que generan la ventaja competitiva relativa al Terminal Pacifico Sur.

## **1.4 Objetivos específicos.**

- a) Determinar cuáles son los principales recursos valorados de la industria.
- b) Elaborar una base de datos con los antecedentes de los factores de competitividad de las empresas involucradas en el estudio.

- c) Analizar los datos mediante de cálculos de algunos indicadores para cada factor.
- d) Realizar un análisis comparativo de los indicadores de las terminales.
- e) Evaluar los indicadores para establecer el origen de la ventaja competitiva relativa de TPS.

### **1.5 Preguntas de la investigación.**

¿Cuáles son los factores competitivos claves para tener éxito en la industria?

¿Cómo se comporto cada factor durante los años estudiados?

¿Cómo se diferencian en los valores de cada factor competitivo para las dos empresas objetivo?

¿En que se basa la ventaja competitiva relativa de Terminal Pacifico Sur?

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Competitividad**

La competitividad se refiere a la capacidad de las empresas para competir dentro de un mercado, a fin de conseguir no solo mejores resultados, sino también, que estos sean los mejores del mercado.

La competencia de una empresa determinara su éxito o fracaso. Para competir las empresas se enfocan en estrategias, para situarse en una posición propicia dentro de la industria en la que se competirá. Con este propósito la posición antes descrita le permitirá ser lo más rentable posible, además de ser sustentable dentro del mercado.

#### **2.1.1 Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica. Con ella es posible evaluar los competidores más importantes de la empresa, también nos informa de las principales fortalezas y debilidades de estos y la importancia relativa de cada una de ellas.

Con esta matriz podemos responder a las interrogantes:

¿Cuáles son los factores claves para conseguir éxito en la industria?

¿Cual es la importancia relativa de cada factor?

¿Que tan fuerte o débil es cada competidor respecto a los factores claves?

Procedimiento:

1.- Identificar los principales factores de éxito de la industria y los competidores más importantes.

2.- Asignar una ponderación a cada factor para identificar la importancia relativa de cada uno de ellos.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

La sumatoria de los valores de cada factor debe ser igual a 1.

3.- Se asigna a cada uno de los competidores como también a la empresa estudiada un valor para cada uno de los factores.

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad mayor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

4.- Multiplicar la ponderación del factor con el valor que se le asigno a cada competidor.

5.- Sumar todos los resultados de la columna para cada competidor. El más alto corresponde al competidor más fuerte y el más bajo el más débil.

**Tabla 2.1:** Matriz de perfil competitivo

Factores claves del éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
	$\Sigma = 1$		IFI-A		IFI-B		IFI-C

Fuente: Elaboración Propia

### **2.1.2 Capacidad estratégica**

La capacidad estratégica se define como la forma en que las empresas organizan sus recursos y competencias de manera de sobrevivir y prosperar en el mercado.

#### **Recursos**

Pueden ser tangibles e intangibles, los tangibles son los recursos físicos y los intangibles son los recursos inmateriales. Cuando hablamos de recursos podemos distinguir las siguientes categorías:

Recursos físicos: edificios, terrenos, maquinaria, etc.

Recursos financieros: capital, proveedores, acreedores, etc.

Recursos humanos: El personal de una organización.

Capital intelectual: Es un recurso intangible muy valorado, como por ejemplo la marca, forma de operar, base de datos de clientes, etc.

#### **Competencias**

Son los procedimientos de la organización con los que organiza sus recursos en forma eficaz.

De acuerdo a esto podemos encontrar dos tipos de capacidad.

Capacidad umbral: son las capacidades necesarias para poder mantenerse y sobrevivir dentro de la industria.

Competencias nucleares: son las actividades y procesos con los que organizan los recursos para obtener la ventaja competitiva.

## **2.2 Estrategia genéricas de Porter y la ventaja competitiva.**

### **2.2.1 Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se presenta cuando una empresa logra rendimientos superiores dentro de la industria. Esta dada por el valor que la firma logra generar según la percepción del cliente. Esta puede presentarse a través de precios más bajos que los de la competencia ofreciendo productos o servicios de iguales características o proporcionando particularidades favorables que otorguen beneficios que superen el aumento del precio de este.

### **2.3.2 Estrategias Genéricas**

Las estrategias genéricas de Porter se refieren a la elección de la ventaja competitiva con que la empresa enfrentara el mercado, como las empresas en base a la información toman distintas alternativas para posicionarse dentro de la industria. De esta forma ayuda a comprender como algunas empresas logran mejores resultados y así mismo como preservar la ventaja competitiva.



La combinación entre la ventaja competitiva y las actividades que la empresa desarrolla para obtenerla da origen a tres tipos de estrategias genéricas. Estas son:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Especialización

La estrategia de especialización se divide en dos subtipos: 3a Especializada en costos y 3b Especializada en diferenciación.

Cada estrategia comprende la elección de una ventaja competitiva y además de la fracción del mercado en que desea obtenerla. Ello se ilustra en la figura 1.1.

**Figura 1.1:** Estrategias genéricas

		<b>VENTAJA ESTRATÉGICA</b>	
		<b>Costo bajo</b>	<b>Carácter único</b>
<b>Segmento de mercado</b>	<b>Todos los consumidores</b>	<b>1. Liderazgo en costos</b>	<b>2. Diferenciación</b>
		<b>3. Especialización (3a. Especializada en costos)</b>	<b>(3b. Especializada en diferenciación)</b>

Fuente: [angelfire.com/falcon/angel50](http://angelfire.com/falcon/angel50)

Como podemos observar las estrategias liderazgo en costos y diferenciación atiende gran parte del mercado mientras que la especialización se enfoca en un segmento específico de la industria.

La estrategia genérica simboliza la naturaleza de la organización, pues se basa en la ventaja competitiva. La elección de ella y el tamaño objetivo del mercado se vuelven indispensables. *“Contentar a todo el mundo” es sinónimo de mediocridad estratégica* (Porter, 2006).

### **Liderazgo en Costos**

Esta estrategia consiste en que la empresa obtenga los menores costos de la industria. Atiende un sector amplio del mercado.

Gracias al bajo nivel de los costos se puede comercializar el servicio al menor precio. A su vez el menor precio permite a la empresa adjudicarse gran parte del mercado. Esto es sumamente importante ya que un buen servicio en grandes cantidades permite fabricar con bajos niveles de costos e incluso pueden reducirse a través de economías de escala.

Es necesario ofrecer un producto o servicio que equilibre la relación entre el precio y el valor. Cuidando que las características de él sean iguales o superiores a los de la competencia pero siempre a menor precio, permitiendo mantener la alta participación de mercado. Una disminución o igualación del porcentaje de participación por parte de un competidor podría anular su liderazgo en costos, puesto que ya no se contaría con la ventaja de producir en cantidades superiores a sus rivales.

Para lograr esta estrategia genérica las empresas reducen sus costos generalmente a través de las economías de escala, estandarización de los procesos productivos, producción en masas, sistemas eficientes de abastecimiento de los factores productivos, aprovechar el avance de la tecnología, precaución en costos indirectos, utilizar diseños simples del producto o servicio, moderación en gastos de publicidad y ventas, entre otros.

Algunas desventajas de este tipo de estrategia es el riesgo de ser imitado por los rivales y que, por ello, disminuya su participación de mercado; por otro lado existe el riesgo de que los consumidores cambien sus gustos y preferencias sobre el producto o servicio y que se interesen por cualidades diferentes al precio.

## **Diferenciación**

La estrategia de diferenciación consiste en comercializar productos o servicios únicos en el mercado con características distintas que permitan diferenciarse de la competencia.

La compañía busca cualidades de su producto o servicio que sean importantes y altamente percibidas por los clientes y se posiciona en base a una atención distinta que cubra las necesidades del consumidor todo esto compensando con un precio superior.

Esta estrategia busca la preferencia de los clientes, y ser reconocidos por las exclusividades de su producto o servicio,

La diferenciación puede aplicarse tanto en mercados grandes como en otros más reducidos, lo importante es que la característica por la que se diferencie sea difícil de imitar, verdaderamente única y valorada por el consumidor. Solo con ello es posible elevar el precio y alcanzar la rentabilidad esperada.

## **Especialización**

El caso de esta estrategia difiere enormemente con las dos anteriores, ya que, esta se orienta a un segmento específico de mercado.

La especialización busca atender las necesidades más eficientemente del segmento objetivo, de las empresas que se orientan en el mercado general. Todo esto suponiendo que aquellas necesidades no están siendo bien atendidas por las otras organizaciones.

La empresa aprovecha las diferencias en las necesidades particulares de este segmento en relación al mercado en su totalidad, obteniendo así una ventaja competitiva orientándose exclusivamente a estas necesidades.

Esta estrategia se subdivide en dos enfoques: especializada en costos y especializada en diferenciación. La tabla 2.2 muestra sus diferencias.

**Tabla 2.2: Estrategias de especialización**

<b>Especializada en Costos</b>	<b>Especializada en diferenciación</b>
Busca una ventaja en costos	Busca diferenciarse en el segmento.
Aprovecha la diferencia en la conducta los costos	Aprovecha las necesidades especiales de los integrantes del segmento.

Elaboración: Fuente propia.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA.**

### **3.1 Tipo de estudio**

Este estudio será de carácter descriptivo ya que se dará a conocer la base de la ventaja competitiva relativa de Terminal Pacifico Sur del puerto de Valparaíso, respecto a la terminal San Antonio Terminal Internacional, a través de la comparación de los resultados obtenidos por las empresas.

Este estudio, presentara aspectos cuantitativos, puesto que su conclusión será de será basada en aspectos cuantitativos, ya que analizara las diferencias en los resultados de los indicadores que se obtengan.

### **3.2 Fuentes de la Información**

Las fuentes de información en las que se apoyará este estudio son de carácter primarias y secundarias. Las primarias son recopiladas en una encuesta para obtener la evaluación de las rutas de acceso; las secundarias se concentran en las memorias de las empresas de donde se captaron datos financieros y operacionales, también se adquirieron antecedentes acerca de la cantidad y la razón de los paros portuarios desde portales web de noticias locales.

### **3.3 Criterios de selección de muestra**

La muestra es de tipo no probabilístico, ya que no es certero poder contactar a todos los choferes, es por esto que los que fueron encuestados fue de forma fortuita, en donde ellos aceptaron ser indagados de forma voluntaria.

### **3.4 Estructura de análisis**

Se hallaran los factores competitivos de carácter importante para ser competitivo en la industria portuaria, estos serán expuestos mediante entrevistas con expertos en temas portuarios; donde también se dará a conocer también la importancia relativa de cada factor. Se definirá el porqué son relevantes y los indicadores que se utilizaran para medir el comportamiento de cada factor durante los años de estudio. Los indicadores para cada factor serán medidos anualmente según sea conveniente.

Construir una base de datos que permita calcular los indicadores. Según los datos de los resultados obtenidos realizar una escala de notas para cada factor y aplicarla.

Aplicar la matriz de perfil competitivo para ambas empresas utilizando las notas obtenidas según las escalas de las notas, para con esto determinar cuál es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Finalmente analizar indicadores financieros de las empresas para confirmar la superioridad o inferioridad del Terminal Pacifico Sur respecto de San Antonio Terminal Internacional, y definir cuál es más competitivo.

## **CAPITULO IV: DESARROLLO.**

### **4.1 Importancia del sector marítimo y portuario para Chile.**

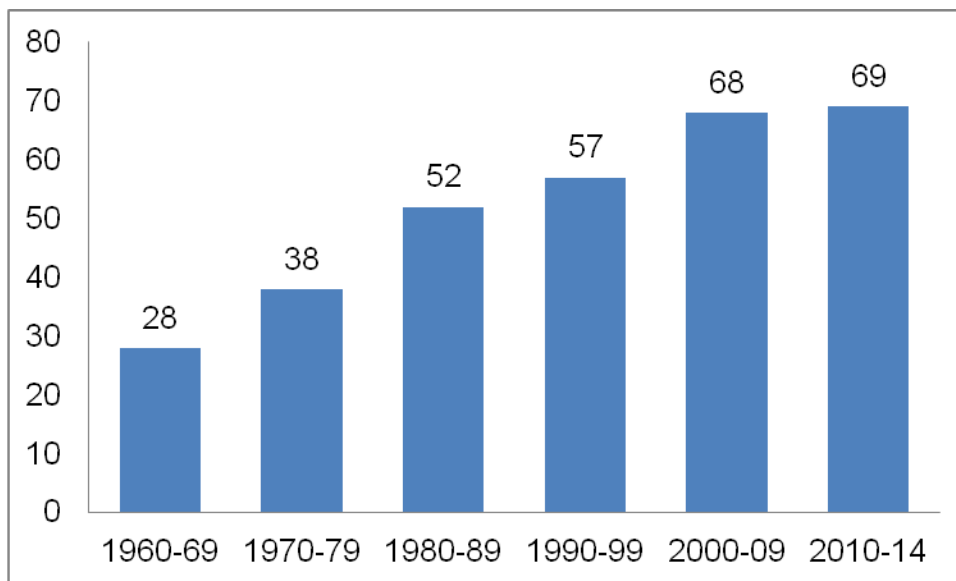
El sector marítimo y portuario es la principal conexión para el intercambio comercial entre Chile y el resto del mundo. Por esta razón este sector adquiere un rol estratégico y predominante en el crecimiento económico. Cualquier inconveniente en su funcionamiento tiene efectos importantes en la competitividad de las operaciones productivas.

Los puertos representan el inicio y termino de una cadena logística enfocada en transportar de la manera más eficiente posible la carga de comercio exterior. Dicha cadena configura un complejo de interrelaciones y operaciones entre muchos actores, tanto privados como públicos.

Uno de los rasgos más significativos del crecimiento de la economía chilena de las últimas décadas es el veloz aumento del comercio exterior. El producto interno ha crecido en promedio a un ritmo de 5,2% anualmente desde 1990, en contraste, comercio internacional avanza a un 8,2% anual durante el mismo periodo. Prueba de ello es que las exportaciones e importaciones de bienes y servicios en la década de 1960 representaban menos de un 30% del producto interno bruto, mientras que en la actualidad se acerca a un 70% (ver grafico).



**Grafico 4.1:** Exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB



Fuente: Camport, 2015.

Tras la apertura a los mercados internacionales, se han generado múltiples oportunidades de comercio exterior, permitiendo disponer productos importados para el consumo nacional.

## **4.2 Principales factores de competitividad de un puerto**

Para poder realizar un análisis comparativo entre dos o más puertos, es necesario conocer y tener claros cuales son los recursos de competitividad más valorados. Según los expertos entrevistados: Carlos Rivera (gerente de operaciones de Cámara Marítima y Portuaria de Chile AG.), Rolando Varas (jefe de área de coordinación de Empresa Portuaria San Antonio) y Ricardo Rudolphy (Jefe de ZEAL de empresa Terminal Pacifico Sur) los principales y más importantes factores de competitividad de un puerto según los son:

1. Aspectos Laborales
2. Eficiencia del área de apoyo
3. Ruta de acceso
4. Condición marítima

A continuación se detallan cada uno de ellos.

### **4.2.1 Aspectos Laborales**

Para un puerto es sumamente importante el aspecto laboral, es decir sus empleados. Por lo general este tipo de empresas cuentan con sindicatos fuertes, capaces de ejercer presión a ella.

Lo que más afecta a los puertos desde este punto de vista, son los paros portuarios. Estos tienen efectos completamente negativos, no solo por las significativas pérdidas económicas que este puede implicar, sino también la imagen de confiabilidad que refleja hacia sus clientes y la seguridad de la carga que se encuentre almacenada en dicho momento.

Como se muestra en el siguiente cuadro, una paralización de cadena logística tiene efecto gravísimo en la competitividad del conjunto de sus operaciones productivas.

**Tabla 4.1:** Costo de un paro portuario (millones de US\$)

	<b>Paro 5 días</b>	<b>Paro 10 días</b>	<b>Paro 15 días</b>	<b>Paro 20 días</b>
<b>Costos almacenaje por retraso del embarque</b>	1,1	6,1	17,8	38,9
<b>Pérdida de valor exportaciones de perecibles (temporada alta)</b>	12,9	47,4	102,6	163
<b>Costos por retrasos de las importaciones</b>	3,1	11,3	24,6	43,1
<b>Costos navieros</b>	26,3	79,6	158,9	264,4
<b>Total</b>	<b>43,4</b>	<b>144,5</b>	<b>303,9</b>	<b>509,3</b>

Fuente: Camport, 2015.

Una interrupción en las operaciones de los puertos impacta la actividad económica de distintas formas:

- Los productos que están en proceso de embarque tienen un costo logístico o de almacenamiento y financiero adicional al normal de los casos.
- Las exportaciones de alimentos perecibles pierden valor ya que retrasan la llegada a su destino, además sufren una merma proporcional al tiempo que se encuentren estacadas en puerto, afectando la estrategia de comercialización de ellas.
- El costo de las importaciones aumenta, ya que las mercaderías no llegan en el tiempo coordinado a los consumidores
- Las navieras por su lado tienen costos adicionales por las naves que se encuentran en espera de poder embarcar exportaciones o desembarcar importaciones, además del costo que deben asumir por reposicionar sus naves en los itinerarios que se encuentren comprometidos.

Como resultado final los costos recaen, principalmente, sobre los exportadores y consumidores finales. Sobre los exportadores por los mayores costos que deben asumir y el menor valor de la venta de sus productos. Los consumidores se perjudican por el alza de los precios finales de los productos importados.

Del mismo modo existen pérdidas de valor de los contratos de venta de los exportadores al reducirse la confiabilidad del funcionamiento del sistema logístico o el perjuicio de la imagen en los mercados internacionales de Chile como socio confiable.

#### **4.2.2 Eficiencia del área de apoyo**

Para que un puerto sea competitivo debe ser eficiente respecto a los tiempos de gestión, tratando de evitar casi por completo que se generen interrupciones en el manejo de la carga.

Se utilizara un indicador para calcular la eficiencia con la que se operen los hinterland o área de apoyo. Los hinterland se refiera a la zona posterior o tras el puerto, en donde se recogen las exportaciones y se distribuyen las importaciones.

La productividad de los puertos se puede obtener mediante diferentes elementos, tales como la capacitación de los trabajadores, la gestión interna de las terminales, el uso de sistemas de información adecuados, mantener altos estándares de seguridad, inversión en equipamiento, organización eficiente con los servicios públicos de control y fiscalización, etc.

Una mejor productividad en los puertos influye positivamente en la minimización de los tiempos de trabajo de las naves atracadas, y por ello mejorando también la productividad de ellas.

### **4.2.3 Ruta de acceso**

Los puertos son el punto central de una cadena logística, en ellos convergen distintos tipos de transporte.

La cadena logística de transporte de la carga comienza cuando el camión retira la mercadería de la planta de packing posteriormente este vehículo debe circular hasta un almacenamiento transitorio donde dejara la carga por un tiempo mínimo, luego cuando llega la hora de ir a puerto el camión debe transitar por la ciudad para llevarla a destino, una vez que llega a puerto se generan las operaciones portuarias para la transferencia de carga al buque para que esta pueda iniciar su navegación.

La carga que llega y sale del recinto portuario desde las fabricas es transportada vía terrestre.

Es importante para un puerto tener una buena ruta de acceso que permita que los vehículos de carga transiten y lleguen a destino lo más eficientemente posible. Una buena ruta de acceso debiera contar con caminos y carreteras en buen

estado, para hacer más expedito el tránsito; contar con los menores peajes posibles para ser más atractivos y disminuir los costos de la empresa de transporte y por ende reducir el costo del exportador e importador, otro punto importante es la seguridad de los caminos es decir proporcionar seguridad a los transportistas para que estos no se vean afectados por robos de la carga.

Cualquier ineficiencia en este tipo de transporte, impacta negativamente los costos de las empresas del mismo transporte, genera un flujo adicional de vehículos al sistema vial, del mismo modo afecta también los costos de los puertos debido a que es necesario gestionar las operaciones con un número superior de vehículos transitando dentro del recinto.

Las ciudades - puerto también se ven afectadas por las ineficiencias de este tipo de transporte por la congestión que podrían generar el gran número de vehículos en circulación y/o que se encuentren estacionados esperando carga o indicaciones.

#### **4.2.4 Condiciones marítimas**

Las condiciones marítimas o condiciones naturales del área representan un aspecto importante para los puertos, puede generar un atractivo significativo para los armadores a la hora de elegir donde atracar.

Para analizar las condiciones de un puerto es necesario conocer características del lugar, como:

- climatología
- vientos
- nieblas
- oleaje
- mareas
- corrientes
- riesgos de tsunami
- etc.

Todos estos aspectos determinan la seguridad y velocidad de la nave al atracar en los muelles y de las maniobras tanto por parte de la tripulación de la nave como la de la cuadrilla que se encuentre trabajando el buque.

Para un armador<sup>1</sup> estas condiciones resultan un ámbito trascendental a la hora de cerrar contrato con las terminales.

---

<sup>1</sup> Empresa naviera que se encarga de equipar, avituallar, dotar de tripulación y mantener las naves en estado de navegabilidad de su propiedad como también las que estén bajo su posesión. Por tanto son los encargados de administrar las operaciones y las gestiones náuticas de ellas.



Por alguna mala condición de cualquiera de los aspectos antes mencionados los puertos deben paralizar sus operaciones hasta que estas mejoren, pudiendo significar grandes pérdidas económicas de confiabilidad con los clientes.

### **4.3 Factores de competitividad para cada puerto**

#### **4.3.1 Aspectos laborales**

Para evaluar este punto se consideraran los días totales de paralización de las operaciones de las terminales por iniciativa de los trabajadores a lo largo del año 2014.

##### **4.3.1.1 Terminal Pacifico Sur**

Entre los años 2011 y 2014 no se paralizaron las operaciones por motivo de movilizaciones del personal.

**Tabla 4.2:** Total días de paralización por aspectos laborales TPS 2011-2014

Año	Días de paralización	Total Acumulado
2011	0	0
2012	0	0
2013	0	0
2014	0	0

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.3.1.2 San Antonio Terminal Internacional**

##### **2011**

Movilización n°1: Los trabajadores portuarios de STI demandaban las mismas condiciones laborales que los trabajadores del espigón del mismo puerto, argumentando que el trabajador portuario es solo uno.

Esta movilización tuvo una duración total de 40 días, iniciando el 2010, pero este estudio parte desde el 2011, por tanto se consideraran solo los días de paros acontecidos durante el 2011.

Inicio el 1 de Enero y termino el 8 del mismo mes.

Duración: 14 días.

En resumen en el año se realizo solo un paro con un total de 14 días de paro al año.

##### **2012**

Movilización n°1: Esta movilización tiene que ver directamente con la licitación y modernización del puerto.

El 24 de Septiembre se paralizaron las faenas del puerto y se reiniciaron las el 7 de Octubre.

Duración: 14 días.

Esta fue la única paralización del año 2012, por lo tanto este año tuvo en total 14 días de paralización con un promedio mensual de 1,2 días de paro.

## **2013**

Movilización n°1: Adhesión en forma solidaria y en apoyo al paro del puerto de Mejillones, quienes exigían un casino y respetar la media hora de colación.

La movilización comenzó el día 27 de Marzo y termino del 7 de abril.

Duración: 12 días.

Movilización n°2: Esta manifestación se realizo para demostrar el malestar de los portuarios de San Antonio respecto a las declaraciones que el ministro Juan Carlos Jobet dijo acerca de Sergio Vargas, vocero del frente de trabajadores portuarios de San Antonio.

Comenzó el día 19 de Diciembre y termino el mismo día.

Duración 1 día.

En resumen durante el año 2013 San Antonio Puerto Internacional (STI) paralizó sus operaciones en 2 oportunidades en un total de 13 días, con un promedio de 1,1 días paralizados al mes.

## **2014**

Movilización n°1: Los trabajadores portuarios decidieron paralizar las operaciones dentro de las dependencias del puerto para hacer pública su molestia en cuanto a la manera en que se realizaría el pago del bono de litigación por la media hora de colación.

Esta paralización comenzó el día 5 de Enero y culminó el día 26 del mismo mes.

Duración total: 22 días corridos.

Movilización n°2: Los sindicatos de las empresas concesionarias de los sitios del puerto de San Antonio se adhirieron en forma solidaria al paro liderado por los dirigentes del sindicato Fetrampec y directivos de la empresa Puerto Central.

La paralización de las actividades del puerto iniciaron el día 27 de Enero y reanudaron sus actividades el día 28 del mismo mes.

Duración total: 2 días corridos.

Movilización n°3: En esta oportunidad los trabajadores exigieron la reubicación de los trabajadores que realizaron los reemplazos del personal en la movilización de ellos mismos en el mes de Enero.

Comenzó el día 19 de Marzo y termino durante el mismo día.

Duración: 1 día.

Movilización n°4: La paralización fue producto de la disconformidad con la repartición de turnos "la nombrada". Los trabajadores denuncian la existencia de un monopolio en este sistema.

La manifestación termino con barricadas y neumáticos incendiados. Producto de ello carabineros detuvo a un trabajador acusado de causar desordenes.

La paralización comenzó el día 23 de mayo y finalizo a mediados del siguiente día.

Duración: 1,5 días.

Movilización n°5: Los portuarios realizaron la suspensión de las operaciones portuarias en apoyo al trabajador detenido en el altercado del día anterior.

Comenzó en medio del día 25 de Mayo y concluyo en medio del siguiente día.

Duración: 1 día.

Movilización n°6: Las faenas del puerto nuevamente se vieron paralizadas por el retraso en la aprobación de la ley corta de puertos, que se encontraba en el congreso.

Esta manifestación comenzó el 8 de Julio y termino el día 9 de Julio.

Duración: 2 días.

Movilización n°7: En esta oportunidad los portuarios se encontraban en duelo por la muerte del conductor Raúl Uribe en una accidente la madrugada del 19 de Agosto de 2014 dentro del recinto.

La manifestación dio inicio el día 19 de Agosto y finalizo el día 21 de Agosto.

Duración: 2 días.

En resumen durante el año 2014 San Antonio Puerto Internacional (STI) paralizó sus operaciones en 7 oportunidades en un total de 31,5 días, es decir

En síntesis el terminal durante cuatro años tuvo en total 75,5 días paralizadas sus operaciones por manifestación de carácter laboral, esto se expresa en la tabla:

**Tabla 4.3:** Total días de paralización por aspectos laborales STI 2011-2014

Año	Días de paralización	Total Acumulado
2011	14	14
2012	14	28
2013	13	41
2014	31,5	72,5

Fuente: Elaboración Propia



### **4.3.2 Eficiencia del área de apoyo**

La eficiencia del área de apoyo será medida mediante indicadores de dos tipos.

El primer grupo será referente al área adyacente del puerto y los indicadores serán:

- |   |   |
|---|---|
| a) Cantidad de TEUS por m <sup>2</sup> :      | $\frac{\text{TEUS transferidos}}{\text{Área adyacente}}$      |
| b) Cantidad de Toneladas por m <sup>2</sup> : | $\frac{\text{Toneladas transferidos}}{\text{Área adyacente}}$ |

mientras que el segundo grupo será referente al frente de atraque, los indicadores serán:

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| a) Cantidad de TEUS por m :      | $\frac{\text{TEUS transferidos}}{\text{Frente de Atraque}}$      |
| b) Cantidad de Toneladas por m : | $\frac{\text{Toneladas transferidos}}{\text{Frente de atraque}}$ |

#### **4.3.2.1 Terminal Pacifico Sur**

Los espacios utilizados por la empresa son los mismos para todos los años.

Frente de atraque:	985 mt
Área adyacente:	160.000 mt <sup>2</sup>

#### **4.3.2.1.1 2011**

TEUS transferidos (anual):	959.000
Toneladas transferidas (anual):	9.653.000

#### Indicadores según volumen por sitio adyacente anual

- a) Cantidad de TEUS por mt<sup>2</sup>: 5,99
- b) Cantidad de Toneladas por mt<sup>2</sup>: 60,33

#### Indicadores según volumen por frente de atraque anual

- a) Cantidad de TEUS por mt: 973,60
- b) Cantidad de Toneladas por mt: 9800,00

#### **4.3.2.1.2 2012**

TEUS transferidos (anual):	931.000
Toneladas transferidas (anual):	9.264.000

#### Indicadores según volumen por sitio adyacente anual

- a) Cantidad de TEUS por mt<sup>2</sup>: 5,82

b) Cantidad de Toneladas por  $mt^2$  : 57,90

Indicadores según volumen por frente de atraque anual

a) Cantidad de TEUS por mt : 945,18

b) Cantidad de Toneladas por mt: 9405,08

**4.3.2.1.3 2013**

TEUS transferidos (anual):	903.000
Toneladas transferidas (anual):	9.103.000

Indicadores según volumen por sitio adyacente anual

a) Cantidad de TEUS por  $mt^2$  : 5,64

b) Cantidad de Toneladas por  $mt^2$  : 56,89

Indicadores según volumen por frente de atraque anual

a) Cantidad de TEUS por mt : 916,75

b) Cantidad de Toneladas por mt: 9241,62

#### **4.3.2.1.4 2014**

TEUS transferidos (anual):	995.000
Toneladas transferidas (anual):	9.595.000

#### **Indicadores según volumen por sitio adyacente anual**

- c) Cantidad de TEUS por  $\text{mt}^2$ : 6,22
- d) Cantidad de Toneladas por  $\text{mt}^2$ : 59,97

#### **Indicadores según volumen por frente de atraque anual**

- c) Cantidad de TEUS por mt: 1010,15
- d) Cantidad de Toneladas por mt: 9741,12

#### **4.3.2.2 San Antonio Terminal Internacional**

Los espacios utilizados por la empresa son los mismos para todos los años.

Frente de atraque:	769 mt
Área adyacente:	310.000 $\text{mt}^2$

#### **4.3.2.2.1 2011**

TEUS transferidos (anual):	869.605
Toneladas transferidas (anual):	11.618.547

#### **Indicadores según volumen por sitio adyacente anual**

- a) Cantidad de TEUS por mt<sup>2</sup>: 2,81
- b) Cantidad de Toneladas por mt<sup>2</sup>: 37,48

#### **Indicadores según volumen por frente de atraque anual**

- a) Cantidad de TEUS por mt: 1130,83
- b) Cantidad de Toneladas por mt: 15108,64

#### **4.3.2.2.2 2012**

TEUS transferidos (anual):	1.067.846
Toneladas transferidas (anual):	12.661.976

#### **Indicadores según volumen por sitio adyacente anual**

- a) Cantidad de TEUS por mt<sup>2</sup>: 3,44
- b) Cantidad de Toneladas por mt<sup>2</sup>: 40,85

Indicadores según volumen por frente de atraque anual

- c) Cantidad de TEUS por mt : 1388,62
- d) Cantidad de Toneladas por mt: 16465,51

**4.3.2.2.3 2013**

TEUS transferidos (anual):	1.176.551
Toneladas transferidas (anual):	13.067.505

Indicadores según volumen por sitio adyacente anual

- a) Cantidad de TEUS por mt<sup>2</sup> : 3,80
- b) Cantidad de Toneladas por mt<sup>2</sup> : 42,15

Indicadores según volumen por frente de atraque anual

- a) Cantidad de TEUS por mt : 1529,98
- b) Cantidad de Toneladas por mt: 16992,85

**4.3.2.2.4 2014**

TEUS transferidos (anual):	1.084.253
Toneladas transferidas (anual):	12.010.301

#### Indicadores según volumen por sitio adyacente anual

a) Cantidad de TEUS por mt <sup>2</sup> :	3,50
b) Cantidad de Toneladas por mt <sup>2</sup> :	38,74

#### Indicadores según volumen por frente de atraque anual

a) Cantidad de TEUS por mt :	1409,95
b) Cantidad de Toneladas por mt :	15618,08

#### **4.3.3 Ruta de acceso**

Tras el análisis de la importancia de las rutas de acceso, se concluyó que tres son los aspectos más importantes para evaluar la ruta de acceso a un puerto, ellos son:

- Estado de la calle: Se refiere al estado físico de las calles por las que deben transitar los camiones para llevar o traer la carga al puerto.
- Peaje: La cantidad de peajes que se encuentren en el camino (desde el puerto a Santiago, que es la ruta más común de los choferes), el valor de estos y la accesibilidad es decir que tan expeditos son estos.
- Seguridad: La seguridad que se manifieste en el camino.

Para evaluar estos aspectos se realizó una encuesta a sesenta choferes de camiones que transportan carga desde los puertos.

En dicha encuesta se pidió evaluar los tres aspectos analizados, primero debieron otorgar una puntuación de 1, 2 y 3 a cada aspecto en general, donde 3 es la mejor puntuación.

En primera instancia la puntuación de cada aspecto fue la siguiente:

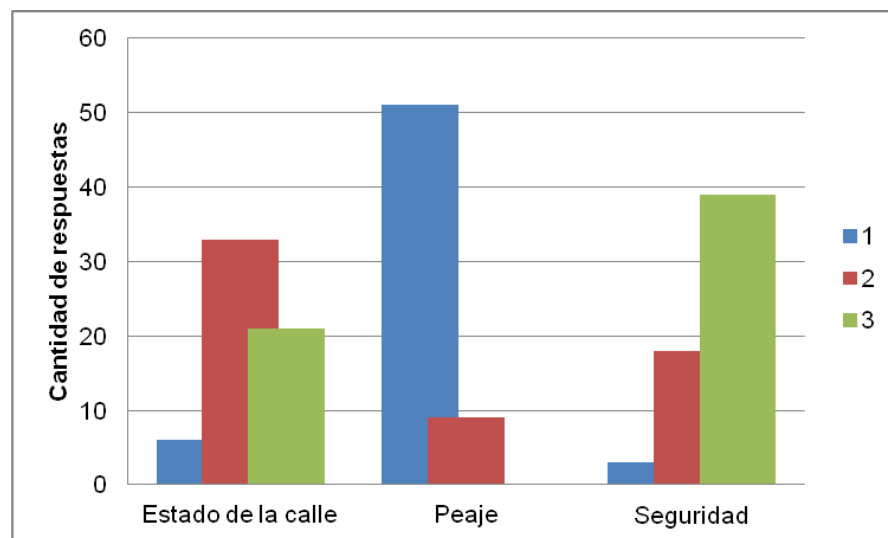
Estado de la calle: 135 puntos.

Peajes: 69 puntos.

Seguridad: 156 puntos.

Con un total de 360 puntos.

**Grafico 4.2:** Tendencia de las puntuaciones a los aspectos de las rutas de acceso



Fuente: elaboración propia.



El presente grafico compara las puntuaciones dadas por los choferes a los distintos aspectos, se puede observar claramente las tendencias.

El detalle de las puntuaciones es la siguiente:

**Tabla 4.4:** Detalle de la importancia de cada factor al evaluar un acceso a puerto

	1	2	3
<b>Estado de la calle</b>	6	33	21
<b>Peaje</b>	51	9	0
<b>Seguridad</b>	3	18	39

Fuente: Elaboración propia

Como resultado la importancia relativa medida en porcentaje para cada uno de los aspecto es el siguiente:

Estado de la calle: 38%

Peajes: 19%

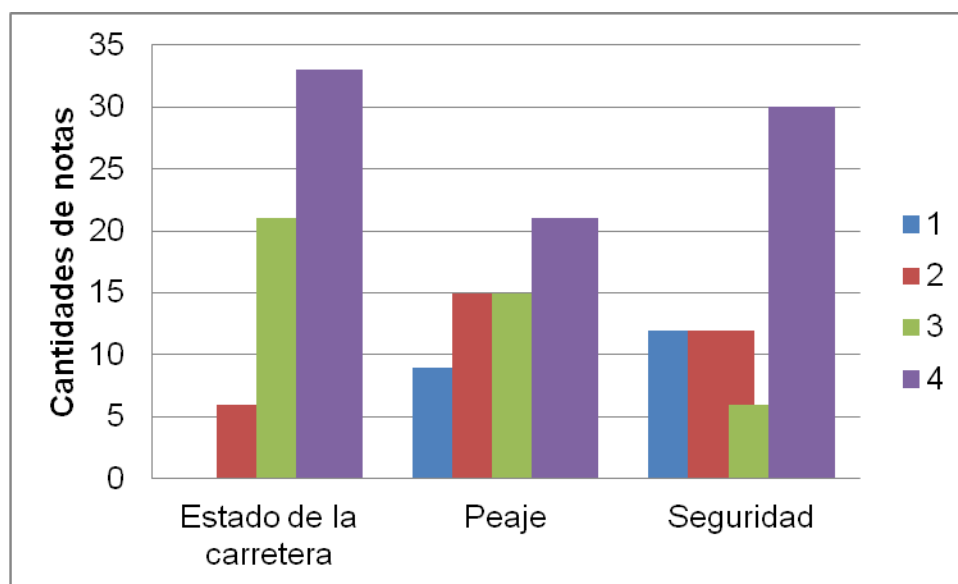
Seguridad: 43%

La segunda sección de la encuesta consistía en colocar una nota de 1 a 4, donde 1 es la peor, a cada uno de los tres aspectos para los dos puertos. Los resultados se detallan a continuación.

#### **4.3.2.1 Terminal Pacifico Sur**

Los resultados de las evaluaciones de los conductores se muestran en el siguiente grafico.

**Grafico 4.3:** Tendencia de las puntuaciones a los aspectos de la ruta de acceso a TPS



Fuente: Elaboración propia.

Tras el procesamiento de los datos se obtuvieron las notas promedio para cada uno de los aspectos.

El siguiente cuadro detalla las notas puestas por cada conductor encuestado

**Tabla 4.5:** Notas otorgadas a la ruta de acceso a TPS

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Estado de la carretera</b>	0	6	21	33
<b>Peaje</b>	9	15	15	21
<b>Seguridad</b>	12	12	6	30

Fuente: Elaboración propia.

Tras el procesamiento de los datos se obtuvieron las notas promedio para cada uno de los aspectos.

Para el estado de la calle, el promedio de nota calculada fue de 3,45.

Para los peajes, el promedio de nota calculada fue de 2,8.

Para la seguridad, el promedio de la nota calculada fue de 2,9.

Para obtener una nota general de la ruta de acceso al terminal, multiplicaremos las notas promedio de cada aspecto por la importancia relativa de cada uno.

Como resultado la nota general con la que calificaron la ruta de acceso es un 3,1.

**Tabla 4.6:** Calculo de la nota general a la ruta de acceso a TPS

Aspecto	Nota	Importancia relativa	Resultado
Estado de la calle	3,45	0,38	1,3
Peaje	2,8	0,19	0,5
Seguridad	2,9	0,43	1,3
<b>Nota general (<math>\Sigma</math>)</b>			<b>3,1</b>

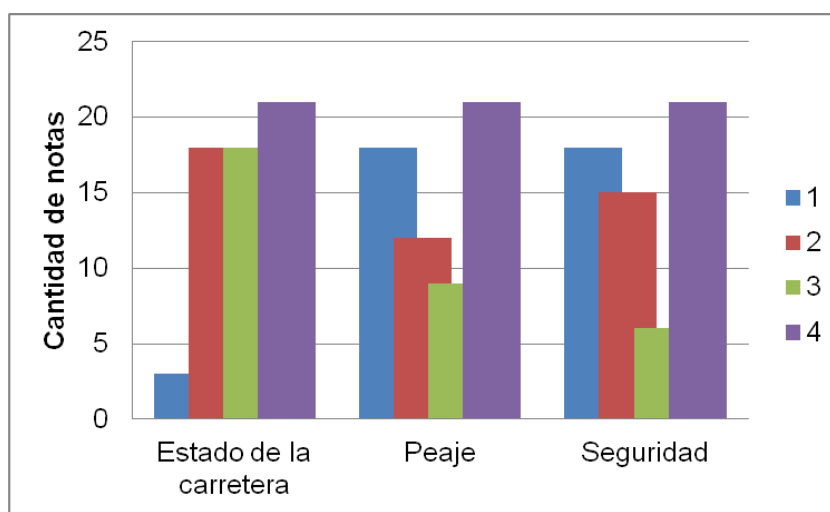
Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.2.3 San Antonio Terminal Internacional**

Los resultados de las evaluaciones de los conductores se muestran en el siguiente grafico.

**Grafico 4.4:** Tendencia de las puntuaciones a los aspectos de la ruta de acceso a

STI



Fuente: Elaboracion propia.

El siguiente cuadro detalla las notas puestas por cada conductor encuestado

**Tabla 4.7:** Nota otorgadas a la ruta de acceso a STI

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Estado de la carretera</b>	3	18	18	21
<b>Peaje</b>	18	12	9	21
<b>Seguridad</b>	18	15	6	21

Fuente: Elaboración propia.

Tras el procesamiento de los datos se obtuvieron las notas promedio para cada uno de los aspectos.

Para el estado de la calle, el promedio de nota calculada fue de 2,95.

Para los peajes, el promedio de nota calculada fue de 2,55.

Para la seguridad, el promedio de la nota calculada fue de 2,5.

Para obtener una nota general de la ruta de acceso al terminal, multiplicaremos las notas promedio de cada aspecto por la importancia relativa de cada uno.

Como resultado la nota general con la que calificaron la ruta de acceso es un 2,7.

**Tabla 4.8:** Calculo de la nota general a la ruta de acceso a STI

Aspecto	Nota	Importancia relativa	Resultado
Estado de la calle	2,95	0,38	1,1
Peaje	2,55	0,19	0,5
Seguridad	2,5	0,43	1,1
<b>Nota general (<math>\Sigma</math>)</b>			<b>2,7</b>

Fuente: Elaboracion propia.

#### **4.3.4 Condiciones marítimas**

Este factor será medido mediante los días que los puertos tuvieron que paralizar sus operaciones por malas condiciones naturales desde 2011 a 2014.

##### **4.3.4.1 Terminal Pacifico Sur**

###### **4.3.4.1.1 2011**

Total del año: 2 días de paro

18 y 19 de Junio

###### **4.3.4.1.2 2012**

Total del año: 3 días de paro

27 de Mayo, 16 y 17 de Junio

#### **4.3.4.1.3 2013**

Total del año: 6 días de paro

27 y 28 de Mayo, 27 y 28 de Junio, 4 y 5 de Julio.

#### **4.3.4.1.4 2014**

Total del año: 0 días de paro

En síntesis durante los cuatros años el terminal debió paralizar sus operaciones por 11 días. Esto de muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.9:** Total días de paralización por condiciones naturales TPS 2011-2014

Año	Total días de paralización	Total acumulado
2011	2	2
2012	3	5
2013	6	11
2014	0	11

Fuente: Elaboracion propia.

#### **4.3.4.2 San Antonio Terminal Internacional**

##### **4.3.4.1.1 2011**

Total del año: 3 días de paro

18 y 19 de Junio, 12 de Julio

#### **4.3.4.1.2 2012**

Total del año: 4 días de paro

27 de Mayo, 16 y 17 de Junio, 19 de Diciembre

#### **4.3.4.1.3 2013**

Total del año: 6 días de paro

28 de Mayo, 27 y 28 de Junio, 3, 4 y 5 de Julio

#### **4.3.4.1.4 2014**

Total del año: 2 días de paro

23 de Agosto, 1 de Septiembre

En síntesis durante los cuatros años el terminal debió suspender sus operaciones por 15 días. Esto de muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.10:** Total días de paralización por condiciones naturales STI 2011-2014

Año	Total días de paralización	Total acumulado
2011	3	3
2012	4	7
2013	6	13
2014	2	15

Fuente: Elaboracion propia.



#### **4.4 Análisis comparativo para Terminal Pacifico Sur v/s San Antonio**

##### **Terminal Internacional**

Para realizar una comparación de las empresas estudiadas se aplicara la matriz de perfil competitivo.

Los factores claves de éxito para esta industria son los que anteriormente se definieron:

- Aspectos Laborales
- Eficiencia del área de apoyo
- Ruta de acceso
- Condición marítima

Con la aplicación de la matriz de perfil competitivo se determinara en qué medida cada factor es una fortaleza o una debilidad de la empresa.

La importancia relativa para cada los factor de competitividad es:

- Aspectos Laborales: 0,25
- Eficiencia del Área de Apoyo: 0,26
- Ruta de Acceso: 0,25
- Condiciones Marítimas: 0,24

Cada factor es importantísimo a la hora de evaluar un puerto, a tal punto que si alguno de ellos fuera completamente mal valorado o mal evaluado no importaría lo eficiente o fuerte que fueran los demás, en general el puerto no sería bien catalogados.

Por ejemplo, un puerto podría operar con una productividad superior a la del otro, mejorando los tiempos de espera de los camiones y optimizando la utilización de los espacios, entre otras cosas, pero si este no tuviera las condiciones marítimas o naturales que necesita un puerto no conseguiría contrato alguno con las empresas navieras y por ende a pesar de lo eficiente que fuera, el puerto se vería completamente opacado solo por una mal estado de la situación de un factor de competitividad.

Existen otros factores de competitividad para evaluar a los puertos como:

- el precio de las maniobras y las estadías,
- el tiempo promedio de estadía de una nave

Pero para efectos de este estudio ambas variables se dejaron fuera, ya que ambas son muy similares (sin una brecha importante) en cada puerto, esto argumentado por don Carlos Rivera gerente de operaciones de la cámara marítima y portuaria.

Los precios de las maniobras y estadías están regulados por ley, esta fija un precio máximo. Además la competencia entre ambas terminales es ardua, ya que en la región solo estas dos son catalogadas como terminales de contenedores, si una de ellas baja sus precios la otra empresa reactivamente bajara los suyos hasta llegar a un equilibrio.

Por otro lado el tiempo promedio de estadía de las naves para cada terminal no supera los tres turnos, es decir 24 horas a menos de que ocurran eventos de fuerza mayor como un paro laboral o un paro por marejadas.

#### **4.4.1 Evaluación de cada factor**

El criterio de evaluación para cada factor será explicado en el detalle de cada uno de ellos.

##### **4.4.1.1 Aspectos laborales**

Se considerara la menor cantidad de días de paro vividas anualmente en las terminales con nota 4 y la mayor cantidad de días de para anules será evaluada con un 1.

La menor cantidad de días de paro se encuentra en Terminal Pacifico Sur con 0 días anuales. Por lo tanto para obtener nota 4 las terminales no debieras haber vivido ninguna manifestación.

La mayor cantidad de días de paro se reflejo el año 2014 en San Antonio Terminal Internacional con un total de 31,5 días de paro anual, por lo tanto la nota 1 se obtendrá cuando se hayan presentado esa cantidad de días de paro.

A partir de estos datos se genera la siguiente escala de evaluación:

**Tabla 4.11:** Escala de nota para evaluar la cantidad de días de paro

Días de paro	Nota
0 a 7 días	4
8 a 15 días	3
16 a 23 días	2
24 a 31,5 días	1

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.1.1.1 Terminal Pacifico Sur**

Esta terminal presenta 0 días de paro en todos los años evaluados por lo tanto es valorada con nota 4.

#### **4.4.1.1.2 San Antonio Terminal Internacional**

En el año 2011 esta terminal presento 14 días de paro por lo tanto la nota en este año es 3.

El año 2012 las manifestaciones sumaron 14 días de paro por lo cual la nota también es 3.

El año 2013 los días de paro fueron 13 por lo tanto la nota para este año es 3.

El año 2014 la terminal sufrió 31,5 días de paro y su evaluación es de 1.

En resumen las notas que consiguió STI son: 3, 3, 3, 1. El promedio de estas cuatro notas será la nota final para este factor. Como resultado final la calificación es de 2,5.

#### **4.4.1.2 Eficiencia del área de apoyo**

Este factor fue medido con cuatro indicadores divididos en dos categorías: área adyacente y frente de atraque.

El modo con que se calificara este factor será mediante el cálculo del promedio de las notas de los indicadores de cada categoría para posterior a eso calcular el promedio del año, y finalmente calcular el promedio de todos los años, siendo esta nota la calificación final que se considerara en la matriz.

Para poner las notas se utilizara una escala utilizando el mayor valor de indicador de ambos terminales como nota 4 y la peor con nota 1. Las escalas son las siguientes:

**Tabla 4.12:** Escala de nota para evaluar la eficiencia de las hinterland del puerto

Categoría	Área adyacente		Frente de atraque	
	TEUS	Toneladas	TEUS	Toneladas
1	2,8 - 3,7	37,5 - 43,2	916,8 - 1070,1	9241,6 - 11179,4
2	3,8 - 4,5	43,3 - 48,9	1070,2 - 1223,4	11179,5 - 13117,2
3	4,6 - 5,4	49 - 54,6	1223,5 - 1376,7	13117,3 - 15055
4	5,5 - 6,2	54,7 - 60,3	1376,8 - 1530	15055,1 - 16992,9

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.1.2.1 Terminal Pacifico Sur**

##### Evaluación área adyacente

Las evaluaciones para los cuatro años estudiados son 4, tanto para los indicadores asociados a la cantidad de TEUS y a los indicadores referentes a la cantidad de toneladas. Por lo tanto los promedios para ambos tipos de indicadores es de 4. Como resultado final el promedio general para la categoría área adyacente es de cuatro.

Los valores de los indicadores según los TEUS varían entre 5,64 y 6,22 TEUS transferidos por cada metro cuadrado del área adyacente anuales. Por otro lado los valores de los indicadores según las toneladas varían entre 56,89 y 60,33 toneladas por cada metro cuadrado del área adyacente anuales.

**Tabla 4.13:** Evaluación de área adyacente de TPS

Año	Área adyacente	
	TEUS	Toneladas
2011	4	4
2012	4	4
2013	4	4
2014	4	4
Promedio	4	4
<b>Promedio general área adyacente</b>		<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### Evaluación frente de atraque

Las evaluaciones para los indicadores referentes al frente de atraque durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 es nota 1, para los indicadores que miden la situación en cuanto a la cantidad de TEUS y toneladas transferidas. En resumen el promedio de cada indicador es de nota 1 para ambos, y por consiguiente el promedio de notas general para esta categoría es 1. El detalle de esto se encuentra en la tabla de notas de frente de atraque.

Los valores de los indicadores según los TEUS varían entre 916,75 y 1010,15 TEUS transferidos por cada metro de frente de atraque anuales. Por otro lado los valores de los indicadores según las toneladas varían entre 9241,62 y 9800,1 toneladas por cada metro de frente de atraque.

Promediando las notas finales del área adyacente y el frente de atraque de Terminal Pacifico Sur se obtiene una nota de 2,5 para este factor.

Analizando los resultados podemos deducir que Terminal Pacifico Sur focaliza su eficiencia en la utilización del área de adyacente más que la del frente de atraque respecto a San Antonio Terminal Internacional.

**Tabla 4.14:** Evaluación del frente de atraque de TPS

Año	Frente de Atraque	
	TEUS	Toneladas
2011	1	1
2012	1	1
2013	1	1
2014	1	1
Promedio	1	1
<b>Promedio general frente de atraque</b>		<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia.



#### **4.4.1.2.2 San Antonio Terminal Internacional**

##### Evaluación área adyacente

Las evaluaciones de los indicadores según TEUS son de nota 1 para los años 2011, 2012 y 2014, en cambio el año 2014 obtiene nota 2. El promedio que se obtiene de los 4 años es de 1,25.

Las evaluaciones para los cuatro años estudiados de los indicadores según la cantidad de TEUS son nota 1 para cada año. Por lo tanto el promedio general para este indicador es nota 1. Como resultado final el promedio general para la categoría área adyacente es de 1,13.

Los valores de los indicadores según los TEUS varían entre 2,81 y 3,8 TEUS transferidos por cada metro cuadrado del área adyacente anuales. Por otro lado los valores de los indicadores según las toneladas varían entre 37,48 y 42,15 toneladas por cada metro cuadrado del área adyacente anuales.

**Tabla 4.15:** Evaluación de área adyacente de STI

Año	Área adyacente	
	TEUS	Toneladas
2011	1	1
2012	1	1
2013	2	1
2014	1	1
Promedio	1,25	1
<b>Promedio general área adyacente</b>		<b>1,13</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### Evaluación frente de atraque

Las evaluaciones para los indicadores referentes al frente de atraque según la cantidad de TEUS durante los años 2012, 2013 y 2014 es nota 4, mientras que el año 2011 es nota 2 promediando durante los cuatro años 3,5. Para el indicador que mide la productividad mediante las toneladas transferidas la nota para cada uno de los cuatro años evaluados es de 4, por lo que se deduce que el promedio es de nota 4.

El detalle de esto se encuentra en la tabla de notas de frente de atraque.

Los valores de los indicadores según los TEUS varían entre 1130 y 1529,98 TEUS transferidos por cada metro de frente de atraque anuales. Por otro lado los valores

de los indicadores según las toneladas varían entre 15108,64 y 16992,85 toneladas por cada metro de frente de atraque.

Promediando las notas finales del área adyacente y el frente de atraque de San Antonio Terminal Internacional se obtiene una nota de 2,4 para este factor.

Analizando los resultados podemos deducir que San Antonio Terminal Internacional focaliza su eficiencia en la utilización del frente de atraque más que la de el área adyacente respecto a Terminal Pacifico Sur.

**Tabla 4.16:** Evaluación del frente de atraque de STI

Año	Frente de Atraque	
	TEUS	Toneladas
2011	2	4
2012	4	4
2013	4	4
2014	4	4
Promedio	3,5	4
<b>Promedio general frente de atraque</b>		<b>3,75</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.1.3 Ruta de acceso**

La evaluación de este factor se realizó mediante la aplicación de una encuesta a choferes de camiones de carga, midiendo los tres aspectos más relevantes a la hora de evaluar una carretera. Esta encuesta reveló que los conductores califican la ruta de acceso a Terminal Pacífico Sur con nota 3,1, mientras que la de San Antonio Terminal Internacional con nota 2,7.

Todos los detalles de esta encuesta se encuentran en el capítulo anterior

#### **4.4.1.4 Condiciones Marítimas**

Se considerará la menor cantidad de días de paro vividos anualmente en las terminales con nota 4 y la mayor cantidad de días de paro anuales será evaluada con un 1.

La menor cantidad de días de paro se encuentra en Terminal Pacífico Sur con 0 días anuales. Por lo tanto para obtener nota 4 las terminales no debieron haber vivido ninguna paralización de las actividades producto de las malas condiciones marítimas o fenómenos de la naturaleza.

La mayor cantidad de días de paro se reflejó el año 2013 en ambas terminales con un total de 6 días de paro anual, por lo tanto la nota 1 se obtendrá cuando se hayan presentado esa cantidad de días de paro.

**Tabla 4.17:** Escala de evaluación de la cantidad de días de paralización

Días de paro	Nota
0 a 1,5 días	4
1,6 a 3 días	3
3,1 a 4,5 días	2
4,5 a 6 días	1

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos datos se genera la escala de evaluación presentada en la tabla 4.13.

#### **4.4.1.4.1 Terminal Pacifico Sur**

En el año 2011 esta terminal presentó 2 días de paro por lo tanto la nota en este año es 3.

El año 2012 los días de paro sumaron 3 días de paro, por lo cual la nota también es 3.

El año 2013 se presentaron la mayor cantidad de días de paro sumando un total de 6 por lo tanto la nota para este año es 1.

El año 2014 la terminal no vivió días de paro por ende su evaluación es de 4.

En resumen las notas que consiguió TPS son: 3, 3, 1, 4. El promedio de estas cuatro notas será la nota final para este factor. Como resultado final la calificación es de 2,75.

#### **4.4.1.4.2 San Antonio Terminal Internacional**

El año 2011 los días de paro sumaron 3, por lo cual la nota es 3.

En el año 2012 esta terminal presento 4 días de paro por lo tanto la nota en este año es 2.

El año 2013 se presentaron la mayor cantidad de días de paro sumando un total de 6, por lo tanto la nota para este año es 1.

El año 2014 los días de paro sumaron 2, por lo cual la nota es 3.

En resumen las notas que consiguió STI son: 3, 2, 1, 3. El promedio de estas cuatro notas será la nota final para este factor. Como resultado final la calificación es de 2,25.

#### 4.5 Aplicación de la matriz de perfil competitivo a las terminales portuarias

**Tabla 4.18:** Matriz de perfil competitivo aplicada a TPS y STI

Factores claves del éxito	Ponderación	Terminal Pacifico Sur		San Antonio Terminal Internacional	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Aspectos Laborales	0,25	4	1	2,5	0,63
Eficiencia del área de apoyo	0,26	2,5	0,65	2,4	0,62
Ruta de acceso	0,25	3,1	0,78	2,7	0,67
Condiciones marítimas	0,24	2,75	0,66	2,25	0,54
	$\Sigma = 1$	$\Sigma$	<b>3,09</b>	$\Sigma$	<b>2,46</b>

Fuente:Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla para Terminal Pacifico Sur los aspectos laborales representan una fortaleza importante por baja o casi nula perturbación en el ciclo de las operaciones por manifestaciones de los trabajadores,

por otro lado la ruta de acceso representa una fortaleza menor con una calificación de 3,1, las condiciones marítimas del puerto es calificada con nota 2,75 por lo que podríamos decir que representa mas una fortaleza menor que una debilidad mayor ya que la nota se acerca más a 3 que a 2, finalmente la eficiencia del área de apoyo es calificada con un 2,5 representando una debilidad mayor.

Al observar a San Antonio Terminal Internacional se aprecia que la mejor de las cualidades es la ruta de acceso calificada con un 2,7 es decir es una fortaleza menor (la calificación 2,7 se acerca más a 3 que a 2), luego siguen los aspectos laborales con nota 2,5 representando una debilidad mayor, la eficiencia del área de apoyo es evaluada con nota 2,4 representando también una debilidad mayor, por último se encuentran las condiciones marítimas con nota 2,25 siendo entonces una debilidad mayor.

En conclusión la nota final de Terminal Pacifico Sur es de 3,09 y la de San Antonio Terminal Internacional es 2,46. Por lo tanto Terminal Pacifico Sur es superior a San Antonio Terminal Internacional por 6 decimas.

#### **4.5 Comparación financiera**

Uno de los requisitos para tener una ventaja competitiva es tener rendimientos superiores a los del resto de las empresas del mercado. Por lo tanto se realizara un análisis de las finanzas de ambas organizaciones para los años 2011, 2012,



2013 y 2014, mediante indicadores de liquidez, endeudamiento, resultado y rendimiento.

#### **4.5.1 Terminal Pacifico Sur**

A continuación se detallan los resultados de los indicadores para cada año.

**Tabla 4.19:** Indicadores de Liquidez de TPS

Indicadores de Liquidez					
Indicador	Año				Promedio
	2011	2012	2013	2014	
Liquidez corriente	0,61	0,65	1,03	1,22	0,88
Razón acida	0,2	0,18	0,31	0,31	0,25

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.20:** Indicadores de Endeudamiento de TPS

Indicadores de Endeudamiento					
Indicador	Año				Promedio
	2011	2012	2013	2014	
Razón de Endeudamiento	2,41	2,1	1,73	2,19	2,11
Proporción Pasivo corriente	0,35	0,36	0,25	0,24	0,30
Proporción Pasivo no corriente	0,65	0,64	0,75	0,76	0,7

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.21:** Indicadores de Rendimiento de TPS

Indicadores de Rendimiento					
Indicador	Año				Promedio
	2011	2012	2013	2014	
ROE	32,70%	30,70%	34,10%	23,07%	30%
ROA	9,20%	9,40%	11,80%	8,10%	10%
Rendimiento operacional	15,60%	18,70%	21,20%	18,90%	19%

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.22:** Indicadores de Resultado de TPS en millones de USD

Indicadores de Resultado					
Indicador	Año				Promedio
	\$ 2.011	\$ 2.012	\$ 2.013	\$ 2.014	
Ingresos de explotación	\$ 89.131	\$ 90.305	\$ 97.458	\$ 97.724	\$ 93.655
Resultado operacional	\$ 20.059	\$ 22.508	\$ 23.654	\$ 20.408	\$ 21.657
Gastos financieros	-\$ 4.426	-\$ 3.906	-\$ 3.648	-\$ 3.291	-\$ 3.818
Resultado no operacional	-\$ 2.797	\$ 17.262	\$ 20.006	\$ 17.117	\$ 12.897
EBITDA	\$ 34.089	\$ 36.553	\$ 38.085	\$ 31.390	\$ 35.029
Utilidad después de impuesto	\$ 14.091	\$ 13.605	\$ 16.107	\$ 10.952	\$ 13.689

Fuente: Elaboración Propia.

#### **4.5.2 San Antonio Terminal Internacional**

A continuación se detallan los resultados de los indicadores para cada año.

**Tabla 4.23:** Indicadores de Liquidez de STI

Indicadores de Liquidez					
Indicador	Año				Promedio
	2011	2012	2013	2014	
Liquidez corriente	1,56	1,06	0,91	1,39	1,23
Razón acida	0,88	0,67	0,49	0,84	0,72

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.24:** Indicadores de Endeudamiento de STI

Indicadores de Endeudamiento					
Indicador	Año				Promedio
	2011	2012	2013	2014	
Razón de Endeudamiento	1,93	1,81	1,28	1,78	1,70
Proporción Pasivo corriente	0,21	0,39	0,5	0,37	0,37
Proporción Pasivo no corriente	0,79	0,61	0,5	0,63	0,6325

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.25:** Indicadores de Rendimiento de STI

Indicadores de Rendimiento					
Indicador	Año				
	2011	2012	2013	2014	Promedio
ROE	10,66%	11,00%	17,04%	10,43%	12%
ROA	3,64%	4,04%	7,48%	3,76%	5%
Rendimiento operacional	7,47%	9,04%	11,84%	6,48%	9%

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.26:** Indicadores de Resultado de STI en millones. de USD

Indicadores de Resultado					
Indicador	Año				
	2011	2012	2013	2014	Promedio
Ingresos de explotación	84.686	100.088	107.240	95.651	96.916
Resultado operacional	16.426	18.961	23.224	14.887	18.375
Gastos financieros	-6.650	-6.137	-4.683	-3.820	-5.323
Resultado no operacional	9.776	12.824	18.541	11.067	13.052
EBITDA	19.491	22.026	27.314	19.205	22.009
Utilidad después de impuesto	8.002	8.482	14.677	8.632	9.948

Fuente: Elaboración Propia.

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO V: CONCLUSION.**

Para afirmar que el Terminal Pacifico Sur tiene una ventaja competitiva respecto a San Antonio Terminal Internacional es necesario en primera instancia que la empresa presente rendimientos superiores.

Como se aprecia en las tablas donde se resumen los indicadores de cada empresa se aprecia los siguiente:

En cuanto a indicadores de resultado Terminal Pacifico Sur es superior a la otra empresa durante los cuatro años estudiados. En el caso del ROE la empresa supera en un 17,86% en promedio, el año 2011 es el año en que la empresa presenta la máxima superioridad respecto de la otra empresa con una diferencia de 22,04%, mientras que el año que menos se diferencian es el 2014 con 12,64%. El ROA es en promedio 4,9% superior, presentando la mayor diferencia el año 2011 y la mínima el 2013 con diferencias de 5,56% y 4,32% respectivamente. Por último el caso del rendimiento operacional también es superior con un promedio de 9,89% con una máxima de 12,42% en el 2014 y una mínima de 8,13% de diferencia en el 2011. Respecto a los indicadores de resultado, el resultado no operacional promedia para TPS 12.897 mientras que para STI el promedio es de 13.052 (MUS). El EBITDA promedio de TPS es de 35.029 (MUS) y el de STI es de 22.009 (MUS). Por último la utilidad después de impuesto promedio de TPS es de 13.689 (MUS) mientras que la de STI es de 9.948 (MUS).

Por lo tanto con la información recopilada podemos afirmar que Terminal Pacifico Sur es superior en cuanto a rendimiento y resultados financieros respecto de San Antonio Terminal Internacional.

La ventaja competitiva de la Terminal Pacifico Sur se basa en la entrega de un servicio con beneficios superiores al de San Antonio Terminal Internacional.

La empresa compite con una estrategia de especialización en diferenciación. Esto se explica mediante el segmento de mercado que la empresa atiende, el cual es la carga en contenedor. Además atiende a los clientes de comercio exterior con características superiores a la de la competencia, esto queda demostrado en la tabla de Perfil Competitivo antes aplicada.

La ventaja competitiva de Terminal Pacifico Sur se basa principalmente en la seguridad que brinda el puerto a los clientes expresada en la continuidad de sus procesos de trabajo a menos de que se presenten condiciones naturales que imposibiliten los trabajos en el puerto. Esto gracias a que los trabajadores no realizan manifestaciones que paralicen el conducto regular de los procesos, beneficiando positivamente la imagen del puerto, brindando seguridad de cumplir con las fechas de entrega que los clientes pactan entre si de las cargas.

En síntesis Terminal Pacifico Sur compite con la ventaja competitiva de diferenciar sus servicios mediante la estrategia de especialización en diferenciación en base a la seguridad que otorga la continuidad de sus procesos de trabajo.

## REFERENCIAS

Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva, Barcelona, Deusto, 2006.

Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica, Octava edición, México, McGraw-Hill, 2009.

Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Decima cuarta edición, México, Pearson, 2013.

Publicación de Cámara Marítima y Portuaria Chilena - Desafíos de la Conectividad para el Comercio Exterior – Abril de 2015. [en línea]  
<http://www.camport.cl/publicacion/index.html#8>  
[Consulta: 27 de Septiembre 2015].

Publicación de la Subsecretaria de transporte - Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) – Noviembre del 2013. [en línea]  
[http://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/desarrollo\\_portuario\\_06\\_02\\_14\\_1.pdf](http://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/desarrollo_portuario_06_02_14_1.pdf) [Consulta: 20 de Septiembre 2015].



Publicación de la Terminal Pacifico Sur Valparaíso – Memoria anual 2011 –  
Abril del 2012. [en línea]

[http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20080410/asocfile/20080410102941/memoria\\_anual\\_tps\\_2011.pdf](http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20080410/asocfile/20080410102941/memoria_anual_tps_2011.pdf) [Consulta: 10 de Octubre 2015].

Publicación de la Terminal Pacifico Sur Valparaíso – Memoria anual 2012 –  
Abril del 2013. [en línea]

[http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20080410/asocfile/20080410102941/memoria\\_anual\\_tps\\_2012.pdf](http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20080410/asocfile/20080410102941/memoria_anual_tps_2012.pdf) [Consulta:10 de Octubre 2015].

Publicación de la Terminal Pacifico Sur Valparaíso – Memoria anual 2013 –  
Abril del 2014. [en línea]

[http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20080410/asocfile/20080410102941/memoria\\_tps\\_web\\_final.pdf](http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20080410/asocfile/20080410102941/memoria_tps_web_final.pdf) [Consulta:10 de Octubre 2015].

Publicación de la Terminal Pacifico Sur Valparaíso – Memoria anual 2014 –  
Abril del 2015. [en línea]

[http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20150413/asocfile/20150413170006/memoria\\_2014.pdf](http://portal.tps.cl/tps/site/artic/20150413/asocfile/20150413170006/memoria_2014.pdf) [Consulta:10 de Octubre 2015].

Publicación de la San Antonio Terminal Internacional – Memoria anual 2011

– Abril del 2012. [en línea]

[http://www.sti.cl/quienes\\_somos/medios/manuales/memoriasti2011.pdf](http://www.sti.cl/quienes_somos/medios/manuales/memoriasti2011.pdf)

[Consulta:13 de Octubre 2015].

Publicación de la San Antonio Terminal Internacional – Memoria anual 2012

– Abril del 2013. [en línea]

[http://www.sti.cl/quienes\\_somos/medios/manuales/memoriasti2012.pdf](http://www.sti.cl/quienes_somos/medios/manuales/memoriasti2012.pdf)

[Consulta:13 de Octubre 2015].

Publicación de la San Antonio Terminal Internacional – Memoria anual 2013

– Abril del 2014. [en línea]

[http://www.sti.cl/quienes\\_somos/medios/manuales/memoriasti2013.pdf](http://www.sti.cl/quienes_somos/medios/manuales/memoriasti2013.pdf)

[Consulta:13 de Octubre 2015].

Publicación de la San Antonio Terminal Internacional – Memoria anual 2014

– Abril del 2015. [en línea]

[http://www.sti.cl/quienes\\_somos/medios/manuales/memoriasti2014.pdf](http://www.sti.cl/quienes_somos/medios/manuales/memoriasti2014.pdf)

[Consulta:13 de Octubre 2015].

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta aplicada a choferes de camiones de carga.

1.- Suponiendo que evaluara una ruta de acceso a cualquier puerto en general:  
¿Qué puntuación importancia le daría a cada uno de los siguientes aspectos considerando que 3 es lo más relevante y 1 la menos importante?

Aspecto-Importancia	1	2	3
Estado de la calle			
Peaje			
Seguridad			

2.- Si tuviera que evaluar la ruta de acceso a San Antonio Terminal Internacional:  
¿Qué nota colocaría a cada a cada uno de los aspectos, considerando que 1 es la peor nota y cuatro la mejor?

Aspecto-Nota	1	2	3	4
Estado de la calle				
Peaje				
Seguridad				

3.- Y si evaluara la ruta de acceso a Terminal Pacifico Sur, ¿Cómo lo calificaría?

Aspecto-Nota	1	2	3	4
Estado de la calle				
Peaje				
Seguridad				

## **ANEXO 2: Indicadores financieros utilizados**

### Indicadores de Liquidez

- Liquidez corriente:  $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivo Corriente}}$
- Razón Acida:  $\frac{\text{Efectivo disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$

### Indicadores de Endeudamiento:

- Razón de endeudamiento:  $\frac{\text{Pasivo. CP+ Pasivo. LP}}{\text{Patrimonio}}$
- Proporción pasivo corriente:  $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo. CP+ Pasivo. LP}}$

- Proporción pasivo no corriente:  $\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo. CP} + \text{Pasivo. LP}}$

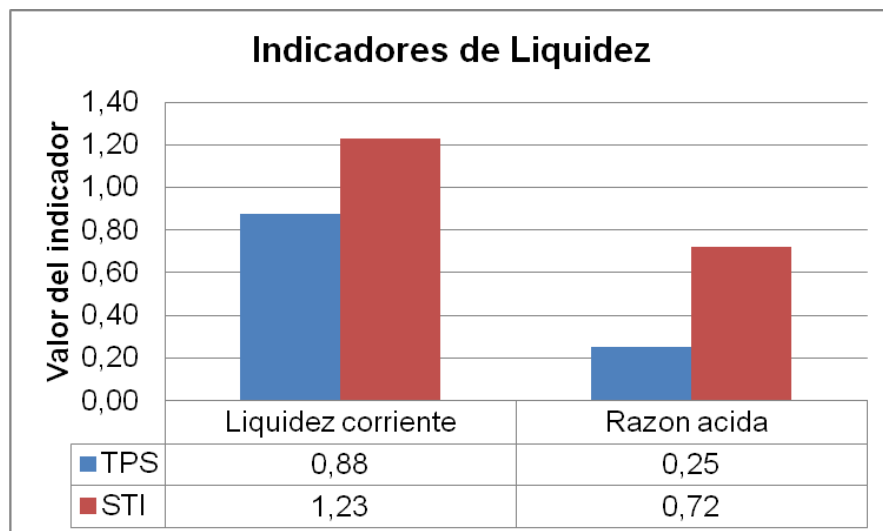
### Indicadores de rendimiento

- ROE:  $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$
- ROA:  $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Total Activos}}$
- Rendimiento Operacional:  $\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Activo Operacional}}$

### **ANEXO 3: Comparación de promedios de indicadores financieros**

El siguiente grafico muestra que San Antonio Terminal Internacional en promedio es mas liquido en general que Terminal Pacifico Sur.

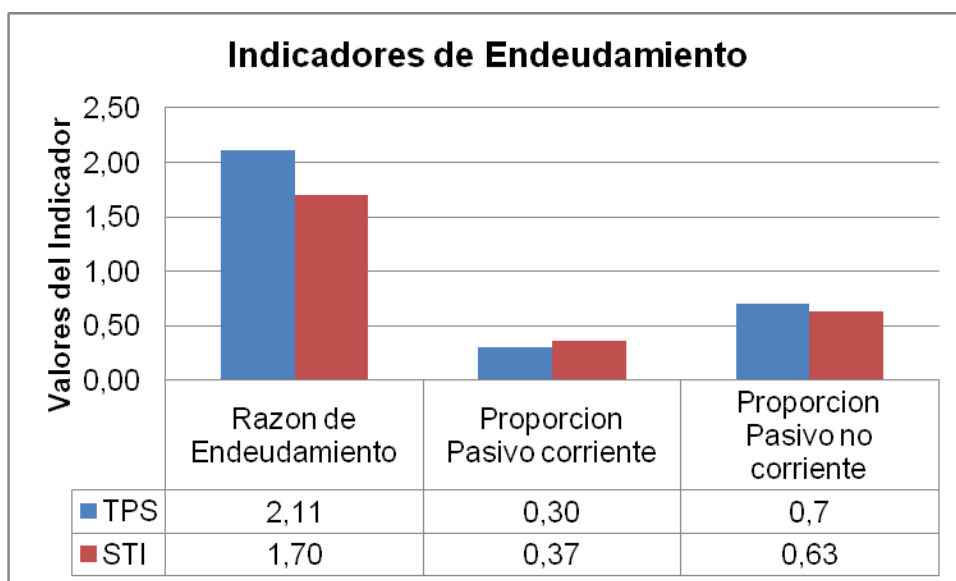
**Grafico 4.5:** Indicadores de liquidez



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un gráficamente la diferencia en los indicadores de endeudamiento de ambas empresas.

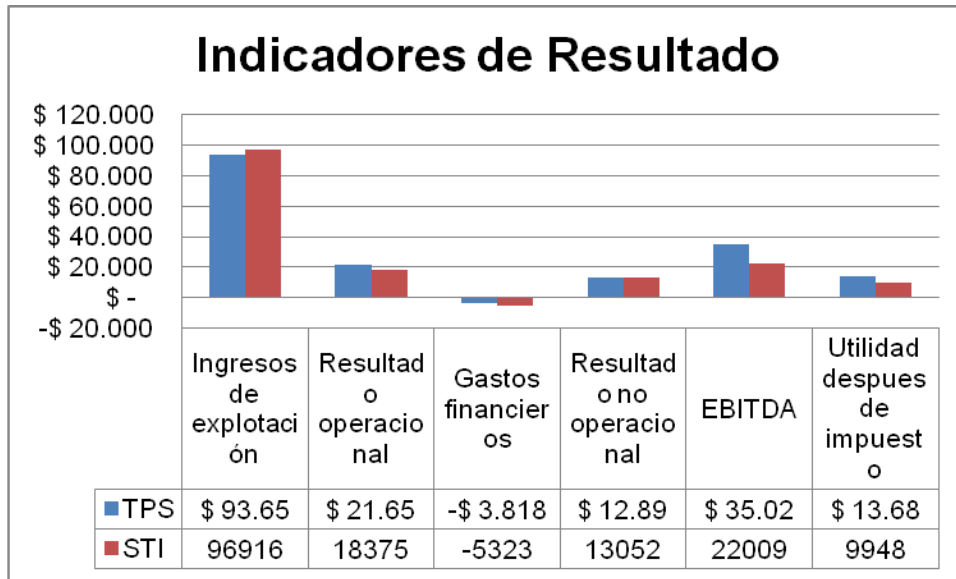
**Grafico 4.6:** Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de resultado también son presentados mediante un grafico.

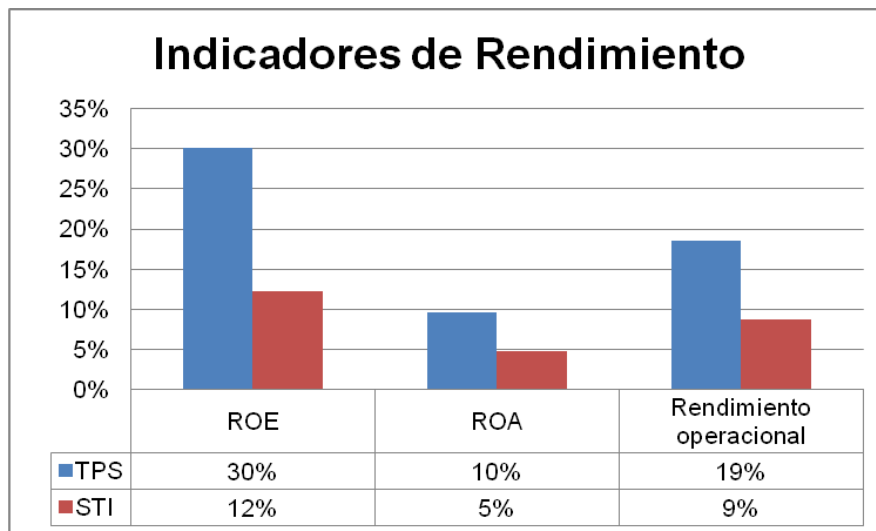
**Grafico 4.7:** Indicadores de Resultado



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente grafico muestra los promedios de los valores de los indicadores de rendimiento de las empresas.

**Grafico 4.7:** Indicadores de Rendimiento



Fuente: Elaboración Propia